Наталья Рощина (ОТП Банк): Превращаем внутреннюю трансформацию в конкурентное преимущество

За последние несколько лет ОТП Банк прошел сразу несколько этапов трансформации: от монопродуктового игрока к универсальному банку с амбициями кратного роста. Вместе с бизнесом изменяются корпоративная культура, профиль сотрудников и подход к HR. О том, зачем банку понадобились «смелость» и «дерзость», как устроена борьба за кадры и почему сотрудники стали главным инструментом продвижения HR-бренда, «Б.О» рассказала директор по персоналу и организационному развитию банка Наталья Рощина

Текст
СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**



Фото: ОТП Банк

— Наталья, ОТП Банк внешне очень сильно изменился. За этими изменениями, по-видимому, стоит большая внутренняя работа. Можете рассказать о ней?

— За последние годы мы прошли три больших этапа. До 2019 года специализировались в основном на потребкредитовании. Тогда клиенту зачастую был важнее сам товар или сама услуга, чем банк, через который оформлялась покупка, поэтому узнаваемость бренда не была критически важным фактором.

Параллельно в России начал активно развиваться daily banking, и потребкредитование стало уступать место другим продуктам — кредитным картам, рассрочкам и другим сервисам. Стало понятно, что бизнес-модель нужно диверсифицировать и развивать новые направления. Для этого мы начали agile- и IT-трансформацию, меняя сам формат работы внутри банка.

С 2019 по 2024 год банк прошел большой путь изменений: мы перешли от четырех продуктовых релизов в год к 24 тыс., перестроили IT-архитектуру и научились работать как универсальный банк.

Одновременно изменения на банковском рынке открыли для нас новые возможности, поэтому в 2025 году мы начали работу над новой стратегией. Так как изменилась модель работы, подходы к взаимодействию внутри команд и сам профиль сотрудника, банк начал глубокую внутреннюю трансформацию.

— И предыдущая глубокая трансформация бизнеса, и новая стратегия дают большую нагрузку на HR?

— Текущая стратегия — скорее, эволюционное продолжение трансформации, которую мы начали в 2019 году и которая заложила базу для нынешних изменений.

Сейчас мы пересобираем все, что связано с процессами, форматами работы и опытом сотрудников. Банку нужны люди немного других профилей и компетенций — способные изменять банк, быстро развивать продукты и адаптировать процессы под новые задачи.

Поэтому изменения организации во многом зависят от людей.

— В банковской отрасли наблюдается серьезная конкуренция за кадры. Вы ощущаете недостаток кадров на рынке?

— Кадровый дефицит действительно ощущается. В первую очередь это касается сотрудников, работающих с клиентами: консультантов офлайн-отделений и контактных центров. За них идет самая ожесточенная борьба, потому что у таких специалистов очень широкий выбор работодателей.

На этот вызов мы в том числе отвечаем автоматизацией процессов. Это позволяет одновременно снижать операционную нагрузку и привлекать сотрудников, которые соответствуют нашим компетенциям.

Вторая категория — специалисты, занимающиеся разработкой продуктов и сервисов. Здесь мы конкурируем за людей, которым интересно создавать новое и присоединяться к банку в фазе быстрого роста. Их привлекают наша динамика, масштаб задач и культура изменений.

Третий сегмент — бэкофис и классические банковские функции. Здесь для сотрудников также важна трансформация, которую переживает банк, и возможность быть ее частью.

— Как трансформация влияет на корпоративную культуру?

— Мы долгое время были банком, который развивался довольно осмотрительно и аккуратно… Это в том числе определяло и тот профиль сотрудника, который у нас тогда сформировался: осторожный, внимательный, дружелюбный, операционно эффективный. Нынешний же этап нашей «жизни» диктует иную повестку. Наш сотрудник становится более смелым, у нас в вокабуляре появляется слово «дерзость», мы формулируем требования к настойчивости и новаторству.

Наши ценности также изменились. Во-первых, это results: амбициозность, нетерпимость к посредственности, постоянное стремление вперед. Во-вторых, это learning, то есть важно не просто развиваться, необходимо каждый день учиться делать что-то лучше, чем вчера. В-третьих, это enjoyment, мы хотим, чтобы сотрудники получали удовольствие от проектов, которые реализуют, от взаимодействия внутри команды, от взаимодействия с клиентом. Так мы превращаем внутреннюю трансформацию в конкурентное преимущество на рынке.

— Новая стратегия и новые вызовы потребовали перестройки HR-бренда банка?

— Да, с прошлого года мы системно занимаемся развитием бренда работодателя. Главная задача — рассказать рынку, что банк меняется. В данном вопросе мы делаем ставку не на прямую рекламу, а на реальные истории сотрудников и их повседневную работу.

Сейчас мы активно развиваем программу «Амбассадоры» в рамках employee advocacy: сотрудники сами в соцсетях рассказывают о своих задачах, командах, проектах. И мы видим, что это работает — люди приходят, потому что видят живую среду и хотят стать ее частью. Эту же логику мы переносим во внешний контур: конференции, IT-комьюнити, внутренние и внешние мероприятия. По сути, мы шаг за шагом рассказываем о трансформации банка через людей, которые ее осуществляют.

У нас сегментный подход: для разных категорий сотрудников важны разные вещи. Например, для сотрудников отделений — стабильность и понятные перспективы, для IT-команд — возможность делать сильные продукты и конкурировать с лучшими игроками рынка. Но всех объединяют общие ценности — амбициозность, ориентация на результат и готовность менять привычные подходы.

— Есть ли у вас рецепт, как добиться лояльности сотрудников?

— Если коротко, во-первых, сотрудник должен чувствовать, что компании не все равно. Нам важно, какой опыт он проживает на работе, что ему нравится, что мешает. Мы признаем, что у нас есть над чем работать, поэтому последовательно инвестируем в улучшения — от больших вещей, связанных с личностным ростом, до самых бытовых, процессных, например, перенос отпуска парой кликов.

Второе — сообщества. В какой-то момент мы поняли, что людей важно объединять не только работой, но и общими интересами. Сейчас у нас десятки сообществ — от профессиональных до совсем человеческих: спорт, рыбалка, домашние животные. Банк поддерживает каждое сообщество, потому что это значимая часть жизни наших сотрудников.

Третье — рост и развитие. Мы в последние годы увеличиваем вклад в обучение и развитие сотрудников, причем не формально, а стараясь учитывать, кому и что действительно нужно для роста.

— Создание HR-бренда — это дорого и долго?

— Необязательно, существуют простые шаги, которые достаточно быстро приносят результат. Например, наша программа «Амбассадоры» — это не так долго и не так дорого. Просто нужно увидеть потенциал в сотрудниках, правильно его организовать и поддержать.

— Наверное, самое трудозатратное — это перестройка внутренних процессов?

— Процессы всегда сложно менять. Например, мы хотим построить для сотрудников цифровое пространство, где все удобно: документы, сервисы, согласования, электронная подпись. Сказать, что мы реализовали все, что хотели, пока, конечно, нельзя, потому что появляется все больше процессов и сервисов, которые хочется туда интегрировать. Но мы уже прошли огромный путь.

— Вы ощущаете результат вашей трансформации именно в области HR?

— Произошедшие изменения очень заметны. Если еще два-три года назад кандидаты не всегда были готовы даже знакомиться с нами, то теперь все кардинально изменилось: люди с большим желанием идут на первый контакт, интересуются банком, все чаще ищут возможность начать диалог первыми и обсудить вакансии. Б.О